

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_密级

学号: 17920101150790

UDC



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

“一线城市带动二线城市”营销模式探析

——A 公司中压电气设备产品的营销经验

Marketing Strategies of " First-tier Cities Drive Second-tier  
Cities "

——A Case of A Company's Medium Voltage Products

林春明

指导教师姓名: 林志扬教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2013 年 02 月

论文答辩时间: 2013 年 04 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2013 年 02 月

“  
一  
线  
城  
市  
带  
动  
二  
线  
城  
市  
”  
营  
销  
模  
式  
探  
析

林  
春  
明

指  
导  
教  
师

林  
志  
扬  
教  
授

厦  
门  
大  
学

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- (        ) 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于     年     月     日解密，解密后适用上述授权。
- (        ) 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年     月

厦门大学博士论文摘要库

## 摘 要

本文首先运用Porter（波特）的“五力模型”分析了中国中压电气设备行业的产业竞争十分激烈的局面。接着，阐述、分析了A公司创新性提出“一线城市带动二线城市”营销策略的原因及目的，并以Porter（波特）的差异化营销战略为理论依据为阐述、分析这一策略的具体内容及实施计划。A公司在2012年实施了一年的“一线城市带动二线城市”的营销策略之后，带来了订单的显著增长和市场覆盖率的迅速提高。本文对A公司“一线城市带动二线城市”的营销模式的实践结果数据进行定量分析，最后总结了这一策略实施的成功经验和不足之处。本文希望以A公司为实例，通过上述的分析、研究、总结成功经验和不足之处，能给中国的中压电气设备行业企业或相关行业企业的市场营销实践提供一些借鉴和启发。

**关键词：**中压电气；营销策略；营销创新

## Abstract

With application Porter Theory--Five Forces Model relevant, the thesis analyzes the intense competition and competitors in the electricity industry. Then, it demonstrates the reasons and purposes of A company's innovative strategy of "First-tier Cities Drive Second-Tier Cities". Through marketing management theories and the theory of Porter's Competitive Strategies, it analyzes in detail the specific contents and implement plan of this innovative strategy. Since the implement of this marketing strategy in 2012, A company had a remarkable rise in order and market coverage rate. Applying the practice data of A company, this thesis analyzes the strategy's advantages and shortcomings. Taking A company as the case study, through the analysis and conclusion above, the thesis aims to provide some useful reference for the marketing management practice of medium-voltage electricity companies and other relevant ones.

**Key Words:** Medium voltage electricity; Marketing strategy; Marketing innovation

# 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二章 中压电气设备行业竞争态势分析 .....</b>	<b>3</b>
第一节 中压电气设备产品的竞争态势分析 .....	3
一、“五力”模型分析中压电气设备行业的产业竞争局面 .....	3
二、A 公司的主要竞争者分析 .....	8
三、A 集团分析 .....	12
<b>第三章 “一线城市带动二线城市”营销策略的提出 .....</b>	<b>14</b>
第一节 提出“一线城市带动二线城市”营销模式的背景 .....	14
一、“井”字型营销管理方式及利弊分析 .....	14
二、A 公司定位一线城市目标市场的原因分析 .....	15
三、A 公司采用“后驱式”销售管理方式的原因分析 .....	16
第二节 A 公司提出“一线城市带动二线城市”营销模式的原因分析 .....	17
一、A 公司面临的困难和挑战 .....	18
二、一线城市的市场现状及面临的挑战分析 .....	19
三、二线城市市场分析 .....	21
四、A 公司“一线城市带动二线城市”营销策略的成因概述 .....	25
第三节 “一线城市带动二线城市”营销模式的利弊分析 .....	26
一、“一线城市带动二线城市”营销模式的利益分析 .....	26
二、A 公司“一线城市带动二线城市”营销模式的弊端分析 .....	27
<b>第四章 A 公司“一线城市带动二线城市”营销模式的具体内容及实施计划 .....</b>	<b>29</b>
第一节 选择目标二线城市 .....	29
一、选择目标二线城市的考虑因素 .....	29
二、确定近期和远期的目标二线城市 .....	29
第二节 A 公司“一线城市带动二线城市”营销模式的具体内容 .....	32
一、目标行业和目标客户的确定 .....	32

二、整合价值链的销售资源，带动二线城市市场发展·····	33
三、差异化营销战略·····	34
四、销售网络的建立和团队的培养·····	37
第三节 “一线城市带动二线城市”营销模式的实施·····	40
一、新营销模式的实施区域安排·····	40
二、新营销模式的推广时间安排·····	40
<b>第五章 “一线城市带动二线城市”的实施效果分析·····</b>	<b>44</b>
第一节 “一线城市带动二线城市”实施效果·····	44
一、销售指标（OR，订单）数据分析·····	44
二、订单分布情况分析·····	45
三、行业市场发展情况分析·····	46
四、销售网络建立情况分析·····	46
第二节 “一线城市带动二线城市”营销策略的成功经验及不足之处·····	49
一、成功经验总结·····	49
二、不足之处分析·····	49
第三节 小结·····	50
<b>参考文献·····</b>	<b>51</b>
<b>致 谢·····</b>	<b>52</b>



厦门大学博士论文摘要库

# Contents

<b>Chapter 1 Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 2 Analysis of Medium-voltage Electrical Equipment Industry and its Competition Situation</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Competitive Situation Analysis of Medium-voltage Electrical Industry</b>	<b>3</b>
2.1.1 Competitive Situation Analysis of Medium-voltage Electrical Equipment Industry through Five Forces Model	3
2.1.2 Analysis of A Company's Main Competitors	8
2.1.3 Analysis of A Group	12
<b>Chapter 3 Marketing Strategy of "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Background of the Strategy "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"</b>	<b>14</b>
3.1.1 The Cross-type Management Mode of A Group and Analysis of its Advantages and Disadvantages	14
3.1.2 The Reasons for A Company to Position First-tier Cities as Target Market	15
3.1.3 Reasons for A Company to Adopt "rear-wheel drive" management Mode	16
<b>3.2 Reasons for the Marketing Strategy of "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"</b>	<b>17</b>
3.2.1 The Difficulties and Challenges A Company Faces	17
3.2.2 Analysis of the Current Market Situation of First-tier Cities and their Challenge	19
3.2.3 Market Analysis of Second-tier Cities	21
3.2.4 Conclusion of "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"	25
<b>3.3 Analysis of Advantages and Disadvantages of "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"</b>	<b>26</b>
3.3.1 Advantages Analysis	26
3.3.2 Disadvantages Analysis	27

<b>Chapter 4 Specific Contents and Implementation Plans of A Company's "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Choice of Target Second-tier Cities</b>	<b>29</b>
4.1.1 Factors for Choice of Target Second-tier Cities	29
4.1.2 Confirmation of Short-term and Long-term Target Second-tier Cities	29
<b>4.2 Specific Contents of "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"</b>	<b>32</b>
4.2.1 Identification of Target Industry and Client	32
4.2.2 Integration Sales Resources of Value Chains to Promote the Development of Second-tier Cities	33
4.2.3 Implementation of Differentiation Marketing Strategy	34
4.2.4 Building of Sales Network and Cultivation of Teams	37
<b>4.3 Implementation of this Marketing Strategy</b>	<b>39</b>
4.3.1 Regional Arrangement of the New Marketing Model	39
4.3.2 Promotional Time Arrangement of the New Marketing Model	40
<b>Chapter 5 Implementation Effects Analysis of "First-tier Cities drive the market of Second-tier Cities"</b>	<b>44</b>
<b>5.1 The Implementation Effects</b>	<b>44</b>
5.1.1 Analysis of Sales Index Data	44
5.1.2 Analysis of Order Distribution	45
5.1.3 Analysis of Industry Development	46
5.1.4 Analysis of Sales Network Establishment	46
<b>5.2 Successful Experience and Shortcomings</b>	<b>49</b>
5.2.1 Summary of the Successful Experience	49
5.2.2 Analysis of the Shortcomings	49
<b>5.3 Conclusion</b>	<b>50</b>
<b>Bibliography</b>	<b>51</b>
<b>Acknowledgement</b>	<b>52</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

随着近20年中国经济的强劲增长，给各行各业带来了前所未有的发展机会，中国的电力市场不断扩大，从1992年到2011年，中国电力装机容量从16653万KW扩大到105000万KW，这种膨胀式的扩大给输配电设备制造业提供了良好的发展机遇。但是自2008年金融危机以来，全球的经济受到重创，欧债危机、美元贬值、中东冲突等一系列不利的因素，笼罩着世界的主要经济体。欧洲和美国，面临着严峻的经济问题的挑战，如何复苏和发展，是欧、美各国现阶段需要解决的难题。同样，对于跨国企业，特别是欧美的世界500强企业，受到欧洲和美国的经济影响较大，如何在这种经济大环境下，保持业务的可持续增长？很多跨国企业都瞄准中国市场，中国在2008年受到金融危机的影响，经济增长受阻，但是从2010年以来，经济还是保持着较好的增长势头，成为仅次于美国的世界第二大经济体。中国政府加大基础设施的投资，特别是铁路和市政建设的投资，拉动了内需，同时中国城镇化进程的加快，在很大程度上促进了基础行业的快速发展，如水、电、油、煤、天然气、钢材、水泥、建材等。这些利好的因素，促进了中国输配电行业的发展，也让全球的主要电气设备制造商锁定了中国市场，造成了这几年中国电力市场竞争的空前激烈。

A公司隶属于A集团，A集团是全球电力和自动化领域的领导厂商，1992年在中国厦门投资建立第一个工厂，进行本地化生产和销售。随着中国经济的腾飞，A集团在中国的“本地化”战略取得了很大的成功，并加大在中国投资建厂，丰富了产品线。A公司是A集团在中国的36个工厂之一，2001年在厦门成立，是A集团在中国中压电气设备的主要生产基地之一。

A公司在2008年金融危机的影响下，业务有较大幅度的下降，经过以后两年的努力，业务又恢复了增长，但是如何保持可持续性增长呢？特别是在全球经济形势不乐观的大环境下，加上面临中国现有的市场激烈竞争局面，A公司将如何来面对严峻考验，如何在现有的环境和客观条件下，结合自身的特点，采取策略来实现业务单元的增长？

本文作者在A公司从事多年的营销管理工作，面对A公司所面临的经济环境及市场竞争所带来的压力，本文作者和公司的管理层一起商讨、分析问题，通过运用MBA所学的理论知识，对实际问题进行分析，并总结多年销售管理实践经验，并以Porter（波特）的差异化营销战略为理论依据，A公司创新性地提出了“一线城市带动二线城市”的营销策略。本文将对这一策略的运用进行分析，并总结A公司运用该策略的经验与教训。希望该公司的做法对其它企业能有所借鉴与参考。

本文的研究主要采取了定性和定量研究相结合的研究方法，运用MBA所学的理论，对企业面临的实际问题进行分析，具体如下：

本文首先运用五力模型对输配电设备产业的竞争态势及A公司所面临的二线城市市场的竞争环境进行分析，为企业营销策略的制定提供可靠的依据；运用SWOT分析A公司及主要竞争者，明确A公司的优势与劣势，机会与威胁，有助于A公司竞争策略的提出与实施；运用市场营销理论、差异化营销战略理论工具，来分析研究A公司的“一线城市带动二线城市”的营销策略内容和实施计划；运用数据和图表，定量分析A公司营销策略的实施结果，并进行归纳总结。

本文由五个章节构成。第一章绪论，介绍了本文研究的背景、目的、研究方法、运用理论及内容框架。第二章主要运用Porter的5力模型，分析中国的中压电气设备行业情况和竞争局面，并用SWOT模型分析了A公司及主要竞争者。第三章主要是对A公司提出“一线城市带动二线城市”营销模式的原因分析。第四章主要是运用差异化营销战略等有关市场营销理论，分析、研究A公司的“一线城市带动二线城市”的营销策略内容和实施计划。第五章通过实践的结果来分析A公司“一线城市带动二线城市”的营销策略的成功经验和不足之处，并对全文进行小结。

## 第二章 中压电气设备行业竞争态势分析

### 第一节 中压电气设备产品的竞争态势分析

迈克尔·波特（Michael E. Porter）的五力分析模型，为我们提供了一个有用的分析企业竞争态势的工具。波特的“竞争五力模型”，如下图所示。

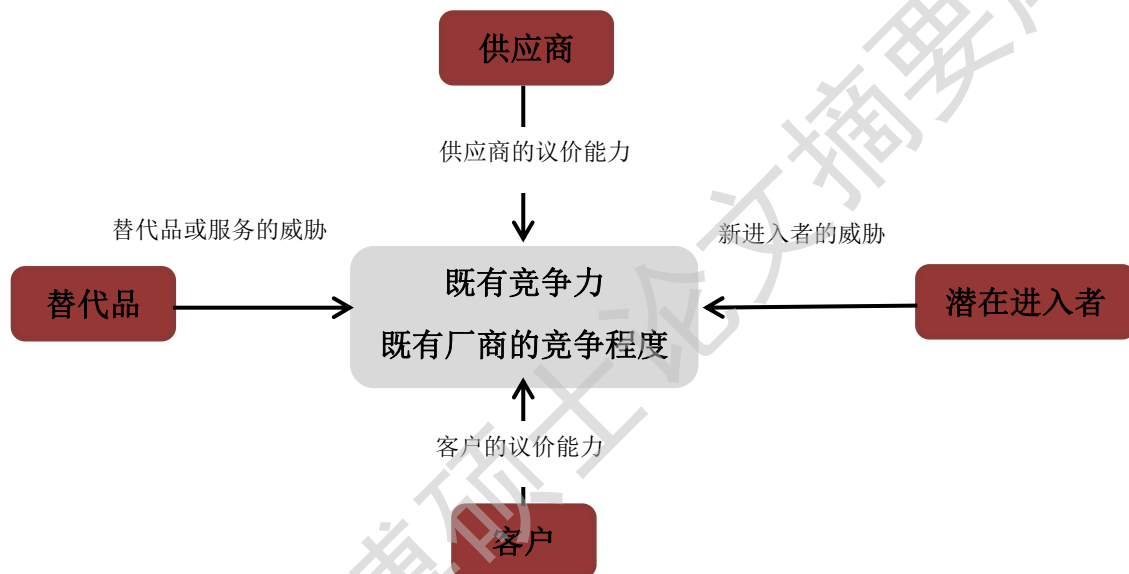


图 1：波特的五力分析模型

资料来源：C.W.L. 希尔 G.R. 琼斯/著 孙忠译《战略管理》-北京：中国市场出版社，2005.9

从以上模型可以看出，一个产业的竞争态势，受到来自客户、供应商、替代品、潜在的进入者及行业中原有竞争对手等五个方面力量的影响。

#### 一、“五力”模型分析中压电气设备行业的产业竞争局面

##### （一）新进入者的进入威胁

新进入者的进入将瓜分原来的市场份额，增加市场的产品供应，从而造成行业的价格下降，企业的利润率下降。而新进入者带来的竞争威胁程度取决于行业的进入壁垒和行业中原有企业的竞争能力。

##### 1. 行业的进入壁垒

新进入者的壁垒取决于行业进入所要求的技术、资金、市场营销能力以及对规模经济的要求。对于中压电气设备行业而言，行业的壁垒比较高。以A公司生

产的中压开关柜为例，新进入者面临以下四方面的壁垒：

第一，高的生产技术要求。中压开关柜的技术水平要求比较高，需要企业较长时间的积累和沉淀，在产品设计、生产装备、售后服务等方面都需要专业的团队。对于新进入者而言，要掌握中压开关柜的技术，是一个不小的壁垒，当然，对于竞争对手来说，可以通过招聘、引进成熟的技术团队来满足对生产技术的要求。但中压开关柜生产的技术要求会降低新进入者的竞争威胁。

第二，对大量资金的要求。因为购买生产设备需要投入大量的资金，而组织生产又需要大量的流动资金，在销售过程中，又可能地被购买者拖欠货款，因此，要进入这个行业，就需要有巨大的资金实力，从而成为新进入者的进入壁垒，这就减轻了新进入者的竞争威胁程度。

第三、具备较强市场营销能力的要求。中国的电力设备市场容量大，但竞争十分激烈，在营销过程中，对企业的市场营销能力要求较高。新进入者往往对电力市场还不够熟悉且市场营销能力还没有培养起来，因此，这一壁垒降低了新进入者的竞争威胁程度。

第四、对规模经济的要求。规模经济性表现在一定时期内产品的单位成本随总产量的增加而降低。中压电气设备行业，由于竞争激烈，制造商的利润在不断降低，规模经济可以降低成本，提高企业的竞争力。对于新进入者而言，规模经济是个较高的壁垒，因为规模经济迫使新进入者一开始就以大规模生产来参与竞争，也就是说需要较大规模的厂房、设备、人员的投入。由于规模经济壁垒的存在，在一定程度上降低了新进入者的竞争威胁。

综上所述，新进入者面临着较高的行业壁垒，但是这并不意味着新进入者就不可能进入，新进入者可以通过产业关联等优势进入这个行业，从而增加企业的竞争压力：

第一，电力总包商或电力系统集成商可以利用它们的接近使用者的优势，向上延伸进入中压电气设备生产领域，从企业的合作伙伴变成为企业新的竞争对手。这一类型的新进入者，他们作为项目的电力总包为投资方服务，主要负责电气设备采购、安装及售后服务，大多数的电力总包或系统集成商，没有设厂生产中压电气设备，而是向设备制造商采购。近几年，一些技术和资金实力较强的总包，逐步进入中压电气设备制造领域，加剧了行业竞争。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库